

高等学校長の組織運営能力の育成について

## 高等学校長の組織運営能力の育成について ——静岡県における公立高等学校管理職研修を通じて——

Fostering the Administrational Ability of High School Principals  
The In-Service Training for Public High School Managers in Shizuoka Prefecture

岩崎 功  
Isao IWASAKI

(平成21年10月7日受理)

### 要旨

教職課程の講義で、学校の教育活動をできるだけ現実的に解説しようとする、教員社会の実態に触れざるを得ない場面が出てくる。また、校長、教頭（平成21年度から副校長が設けられたが、本稿では教頭に含める）、教諭を、教員としてひと括りで論ずることもできない。その職務について、一般の教員から校長までの職階を念頭に置く必要がある。それぞれの教員像を受講者たちに意識させることができれば、より充実した教職課程の講義につながるものと考えている。このようなことから、筆者が体験した高等学校関係の管理職研修を中心とした現職教員研修の実情を概観することは、意味あることと考え、静岡県における管理職研修について、整理を試みるとともに問題点を探ってみることにした。具体的には、管理職候補者のマネジメント研修から校長研修にいたるまでの職務に応じた研修について、順追って検討していくことにする。「はじめに」では、管理職研修を含めた静岡県総合教育センターにおける教職員研修について触れる。本論の「1 校長の職務と教職員研修制度」では、校長の職務と教員研修の法的根拠について述べる。次に「2 静岡県における教職員研修」では、静岡県教職員研修指針の概要と総合教育センターでの研修全般について概観し、「3 静岡県教育委員会における管理職研修の現状」では、マネジメント研修、新任教頭研修、新任校長研修それぞれの概要、目的、そして所管課の課長講話についてまとめる。更に、「4 校長協会が担う校長研修」では、校長協会の活動そのものが、行政研修による校長研修の補完的役割を担っていることを述べる。

### はじめに

静岡県では、当平成21年度から県立高等学校と特別支援学校で、学校人事評価制度とともに、副校長制が始まった。これまでも、学校教育法、地方教育行政の組織及び運営に関する法律などの改正により、学校評議員会の設置、学校自己評価制度、職員会議の補助機関化などが実施に移され、学校は制度的に大きく変化してきている。これらの動きは、学校の個性化、特色化など学校裁量の拡大につながっていて、それはまた、学校の経営責任が問われる動きでもある。それに伴い、校長の役割も抽象的な教育目標掲げる学校運営から、学校経営目標を立てて、実行し、評価するなど、学校をより組織化して機能的に経

営する方向に変わってきている。また、社会全体で情報公開が進む中、学校で起きるトラブルもマスコミに直ぐ取り上げられるようになり、もし問題への対応方法が不適切ならば、すぐ学校バッシングが起こるため、学校は、マスコミや外部との関係に慎重な配慮をするようになった。このため、管理職には従来にもまして適切な学校経営能力が必要とされ、そのための効果的な研修が求められている。

静岡県の行政研修は静岡県教職員研修指針のもと、静岡県総合教育センターが「教職員のライフステージに即し、確かな教育実践者として必要とされる研修を長期的視野に立って実施」<sup>1</sup> している。基本研修、専門研修を柱として教職経験研修、悉皆研修、推薦研修、希望研修など数多くの研修会が実施されている。そのうち、職務としての管理職研修としては、新任教頭研修と新任校長研修の二つがある。また、管理職研修ではないが、将来の管理職候補者の研修としてマネジメント研修がある。新任校長や新任教頭が、適切な判断力や意思決定能力などの力量を十分に備えた管理職に育っていくにはどのような研修が効果的なのか、主催者側と受講者側の両方を体験した者の一人として、高等学校におけるこれら二つの管理職研修とマネジメント研修の現状に触れ、現実的な学校経営能力を育成するための、校長研修の在り方について検討する。尚、平成20年度の静岡県公立高等学校の学校数、学科、生徒数、教員数等の状況は、表1及び表2の通りである。

表1 平成20年度静岡県公立高等学校 学校数・募集定員等

	学校数	学科	学校数	募集学級	募集定員	在籍数	備考
全日制	99	普通	68	361	14,405	43,353	市立6校を含む
		農業	6	21	840	2,543	
		工業	11	56	2,240	6,755	
		商業	17	66	2,635	7,906	
		水産	1	4	160	460	
		家庭	1	1	40	119	
		福祉	3	3	120	324	
		英語	2	2	80	198	
		理数	10	10	400	1,167	
		芸術	3	3	120	342	
		国際	3	3	120	356	
		総合	7	36	1,440	3,424	
				566	22,600	66,947	
定時制	21	普通	14	14	560	1,313	定時制21校はすべて全日制との併置校
		工業	3	3	120	296	
		商業	1	1	40	77	
				18	720	1,686	
単位制	3	普通	3	16	640	1,671	単位制の独立校は2校
合計	101						

(注) 平成20年度学校基本調査(平成20年5月1日現在)から作成

表 2 平成20年度静岡県公立高等学校 教職員数

		県 立			市 立		合 計
		全日制	定時制	通信制	全日制	定時制	
教育職員	校長	93	2		6		101
	准校長	2	2	2			6
	副校長						
	教頭	184	26	1	12	1	224
	教諭	3,779	233	40	294	4	4,350
	講師（常勤）	167	27	3	6		203
事務職員	事務長	93	2		6		101
	主幹		2		3		5
	主任	149	9		11		169
	副主任	103	13		1		117
	主事	71	11		5	1	88
	臨時事務職員	41	4		2		47

（注）平成20年度教職員数等調査（平成20年5月1日現在）から作成

## 1 校長の職務と教職員研修制度

### (1) 校長の職務

校長の職務は、学校教育法第37条で「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する」と規定されている。校務とは、学校の教育活動に必要なすべての業務を意味する。具体的には、教育課程の管理、教職員の人事管理、施設・設備の管理等に関する業務である。管理といっても、人事の任免・異動、施設・設備の設置や管理の権限は設置者である県や市の教育委員会にあり、校長は所属する学校のそれらの事務について委任されているのである。つまり、与えられたヒト、モノで学校をどのように運営するかという意味の管理である。校長がつかさどる校務の中でも教職員の人事管理に関するもの以外は、教頭在職中に、将来の校長として必要とされる実務的な知識・技術は十分身につけている。人事管理に関する仕事でも、校長になって初めて経験するのは人事異動に関する意見具申の事務であって、校内人事に関しては教頭時代までに経験済みである。校長になって求められる校務も、実務に関しては教頭時代に十分経験しているものばかりである。端的に言えば、校長になってからの新たな職務は、最終的な意思決定をすることと、管理職を主とする後継者の育成を図ること、の2点であると言える。

### (2) 法律が定める教員研修

教育公務員の研修は、教育公務員特例法に規定されている。研修と研修の機会についての教育公務員特例法の条文は次のとおりである。

第21条（研修）教育公務員は、その職責を遂行するために、絶えず研究と修養に努めなければならない。

2 教育公務員の任命権者は、教育公務員の研修について、それに要する施設、研修を奨励するための方途その他研修に関する計画を樹立し、その実施に努めなけ

ればならない。

第22条（研修の機会）教育公務員には、研修を受ける機会が与えられなければならない。

- 2 教員は、授業に支障のない限り、本属長の承認を受けて、勤務場所を離れて研修を行うことができる。
- 3 教育公務員は、任命権者の定めるところにより、現職のままで、長期にわたる研修を受けることができる。

一般の公務員についても法律で研修が規定されている。地方公務員法第39条第1項は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」となっている。文言から分かるように、教育公務員には研修を受ける権利が与えられているだけでなく、自主に研修する義務があるということになる。更に、教育公務員の場合は、「勤務場所を離れて研修」を行うことができ、また「現職のままで、長期にわたる研修を受けることができる」など、一般公務員に比べてはるかに研修が重要視されている。生徒の人格形成に大きな影響を及ぼす職業であることから、教師としての専門性と人間性を高めるために、不斷の努力が求められているのである。

国や県では、この教育公務員特例法を受けてさまざまな研修制度を整えている。

## 2 静岡県における教職員研修

### (1) 静岡県教職員研修指針

現在の静岡県における教職員の研修は、平成15年6月に策定された「静岡県教職員研修指針」のもとに実施されている。この指針は、平成14年の県の教育計画『『人づくり』2010プラン』を基に策定されたものである。静岡県教育委員会生涯学習企画課（平成21年度からは教育政策課となる）が示している「静岡県教職員研修指針」の概要は次のとおりである。

#### ア 趣旨

社会の変化に伴う教育課題に適切に対処するとともに、これからの時代に求められる学校教育を実現する上で必要な教職員の資質・能力の向上を図るため、新しい「静岡県教職員研修指針」を策定し、教職員研修の新たな方向性を示した。策定にあたっては、「人づくり2010プラン」を踏まえた。

#### イ 期間 平成16年度から平成22年度

#### ウ 内容

##### 第1章 本県の教育課題

教育を取り巻く時代の潮流を展望しながら、対処すべき教育課題を探り、本県教育が目指す基本目標と基本方針を示した。

##### 第2章 研修の考え方

研修の基本的な考え方を示すとともに、教職員のライフステージごとに求められる資質・能力を研修体系との関連で示した。また、静岡県の教職員に特に

必要とされる力量を、学習指導力、生徒指導力、マネジメント能力とした。

### 第3章 教職員の現状と課題

教職員の現状と課題を明らかにした。教職員には、自己のビジョンを確立し、自らの専門性の向上や得意分野の伸長に積極的に取り組むことを求めた。学校には、校内研修推進体制の整備、授業環境づくりを求めた。

### 第4章 見直しの視点と方向性

教職員の研修への意欲化を図るため、公開とその評価等を、研修実施機関には、教職員が研修に参加しやすい参加・体験型の研修内容にすることやニーズに応じた研修講座を選択できる環境の拡大等を改善の方向として示した。

また、研修の成果を評価していくことを基本方向として示し、そのために、個々の教職員に求められること、校長に求められること、研修実施機関に求められることを具体的に示した。

さらに、基本研修、専門研修など研修体系から見た改善の方向を示し、特に、「確かな学力」の育成をめざす学習指導に関する研修、社会性やモラル等の育成をめざす生徒指導に関する研修などを重点課題とした。

### 第5章 研修実施機関の課題及び相互連携

研修者の主体的な研修を支援する環境づくりを推進するため、研修実施機関相互の連携・協力の在り方について、基本的な考え方を示した。

教職員の一人一人が注目しなければならない点は、当教職員研修指針が静岡県の教職員に特に必要とされる力量を学習指導力、生徒指導力、マネジメント能力とし、また自らの専門性の向上や得意分野の伸長に積極的に取り組むことを求めたことである。

## (2) 総合教育センターにおける研修

静岡県教職員研修指針のもとに、県教育委員会主催の教職員研修は総合教育センターで実施されている。総合教育センターの平成20年度研修ガイドブックによると、当センターで実施されている研修の概要は次のとおりである。

### ア センター研修の方針

「教職員のライフステージに即し、確かな教育実践者として必要とされる研修を長期的視野に立って実施します。」<sup>2</sup>として、具体的方針は次の3つである。

- (ア) 教職員の自主的・主体的な研修を支援する。
- (イ) 今日的な教育課題について積極的に対応する。
- (ウ) 新たな情報の提供や発信をする。

### イ 研修形態

基本研修と専門研修を2本の柱としている。研修の形態と種類等の概要は、次の表3の通りである。

表 3 静岡県総合教育センターでの研修（概要）

類別	形態	種 類
基本研修	悉皆研修	経験者研修 初任者研修、5年経験者研修、10年経験者研修 等
		職務研修 新任校長研修、新任教頭研修、情報モラル指導推進研修、特別支援コーディネーター養成研修 等
	推薦研修	マネジメント研修、高等学校数学科専門研修 等
専門研修	希望研修	産業教育専門研修 学校図書館活用研修 教職に関する研修 教科指導に関する研修 各種専門的な指導に関する研修 情報化に対応する研修 教育相談に関する研修、教育相談短期研修 特別支援教育に関する研修 生涯学習推進に関する研修 行政職に関する研修 教科に関する講座
	公開講座	総合教育センター各課における研究成果の報告 等

（注）平成20年度研修ガイドブックから作成

マネジメント研修は、その対象者が主任クラスの教諭であるから、管理職研修とはいえないが、内容は管理職研修そのものである。以下、本稿では、マネジメント研修、新教頭研修、新任校長研修を含めた校長研修を管理職研修として順追って実情を概観する。

### 3 静岡県教育委員会における管理職研修の現状

#### (1) マネジメント研修

##### ア 研修の概要

マネジメント研修は、将来の静岡県高等学校教育を担うリーダーを養成するための研修であり、対象は管理職候補者である。（本稿では、対象者を教員に限る）

教員のライフステージを、初任者の段階、中堅教員の段階、管理職の段階に分けた場合、中堅教員の段階における必要な資質能力について、教育職員養成審議会第3次答申（平成11年12月10日）は、次のように述べている。「学級担任、教科担任として相当の経験を積んだ時期であるが、特に、学級・学年運営、教科指導、生徒指導等の在り方に関して広い視野に立った力量の向上が必要である。また、学校において、主任等学校運営上重要な役割を担ったり、若手教員への助言・援助など指導的役割が期待されることから、より一層職務に関する専門知識や幅広い教養を身に付けるとともに、学校運営に積極的に参加していくことができるよう企画立案、事務処理等の資質能力が必要である。」

本研修の対象者は、上記中堅教員の段階で必要とされる資質能力を相応に身につけた教員で、校長が将来管理職として適性があると見込んで推薦した者である。

また、平成21年度の実施要項によれば、研修期間は3期に分かれているが、合計5泊8日と長期間にわたっていて、県教育委員会が管理職育成に力を入れていることがよく分か



る。研修プログラムの枠組みは数年来ほぼ一定である。研修内容は、いずれも将来の管理職にとって必須のものばかりである。「学校組織マネジメント」、「リーダーの役割」、「組織の活性化」など組織運営に関するものと、「教育法規」、「危機管理」などの実務に関するもの、「県教育計画」など教育行政に関するものに分けられる。参加者は、講義やグループワークなどを通して専門的知識を磨くばかりでなく、「組織的に動く」ことや、「教職員の組織をいかに動かすか」など、組織的な行動原理を学習することになっている。

#### イ 研修の目的

上下の関係が明確な企業や行政の組織と異なり、学校はフラットな組織である。その中で長年横の関係でのみ仕事をしてきた中堅教員が、組織における縦の関係や組織としての対応の仕方など、組織的発想や行動を身につけることが本研修の目的である。本研修の実施要項上の目的は、「時代に対応した学校づくりに必要な企画・運営力と、推進役としての意識の向上を図る」<sup>3</sup>と、やや曖昧な表現になっているが、有り体に言えば、学校管理職の基本を学ぶことである。そして、そのポイントは「組織」に関する学習である。

教員は一般的に、主任になるまでは、主に教科指導、生徒指導、HR運営、部活動などの指導技術の向上に専念している。そのため、主任になって自分が主要なポストに就いているにもかかわらず、学校運営に参画しているという「組織的」な意識が十分でない場合が多い。それは、主任になるまで基本的に個人プレーで仕事をしてきたという、教員の仕事の性質に起因している。例えば、県や市町の行政では、「組織がピラミッド型に構成されている。こうした組織では、それぞれのポストの権限や役割が決められており、上下関係も明確であるので、指示・命令のシステムや報告・伝達のシステムは能率的かつ効率的に作動する」<sup>4</sup>ようになっている。行政や企業では、組織的に縦にも横にもつながっていて、上司の了解とか同僚や他の関連部署との連携や協力が、職務遂行上不可欠なものとなっている。従って、こうした職場で働く者には、組織的な行動や意識が自然と身につくようになっている。しかし、教員は、緊急事態の場合を除いては、学級担任、教科指導、部活動の指導など多くは生徒相手のものであって、そのほとんどは指導者である自分一人の考えでできるようになっている。やや大げさにいえば、一人の教員としては自分の担当する学級や部活動に問題がなければ、学校全体という組織を気にかける必要はない。もちろん、学校の仕組みがそうなのであって、個々の教員が怠惰であるとか、不熱心であるというわけではない。だから、将来管理職として嘱望されるような人であっても、組織的に行動するとはどういうことか理解が浅かったり、不慣れであったりする者が少なくない。それは、学校においては、管理職になるまで管理職の基本について学ぶ機会がないからである。

#### ウ 所管課課長講話の概要

研修プログラムの一つである当講話は、管理職候補である中堅教員の実践的な行動指針と心構えが中心となる。受講者にとっては初めての管理職に関する研修なので、内容は極めて具体的である。筆者が直接関与した平成15年度の所管課課長講話の概要は、大略次により構成されている。

#### (ア) 組織の運営方針を理解する。

私たちは静岡県立高等学校の教員であるから、国、県、学校の方針に従って、日々の教育活動を展開しなければならない。学校運営の中心的存在であるみなさんは、学校

の経営方針については熟知しているはずである。今後は、更に国や県の教育方針や国・県の教育行政についても一層理解を深めること。

(イ) 上司を「補佐」する心構え

学校経営方針や校長の考え方を十分理解して、それらを分掌の主任や学年主任として学校全体に浸透させるよう努力する。また、例えば、教頭から教務主任や生徒指導主事としての意見を求められた場合には、教頭が的確な判断ができるように、それぞれの主任の立場として意見をきちんと伝える。特に、学校に関する情報は、校長や教頭が間違いのない判断をするための基礎資料であるから、速やかに報告する。迷った場合は報告しておいた方がよい。「知らぬは校長、教頭ばかりなり」とならないようにする。緊急事態発生の場合は、何はさて置き、教頭へまず一報する。

(ウ) 自分の案（考え）を持つ

自分の教科や分掌の仕事に精通することは言うまでもないことだが、校務全般について、「もし自分が教頭であったなら」と、一つ上の立場に立った案や意見を持つことが望まれる。また、相当な難問でない限り、原案も持たずに「校長、どうしますか」、「教頭、どうしますか」などとは言わない。あくまでも原案は担当者である自分または自分の属する分掌・学年が作るという考えを持つこと。

(エ) 「報告」・「連絡」・「相談」を適正に行う。

組織における基本的な行動原理の一つである。例えば、教頭からの依頼事項や指示事項についての案件が済んだなら、その完了報告を迅速にかつ遺漏なく行い、教頭から「〇〇の件はどうなったかね」などと訊かれることがないようにする。また、指示事項等の解決に時間がかかる場合には、中間報告をして教頭をやきもきさせないこと。一般の教員にも日常業務の中で「報告」・「連絡」・「相談」のトレーニングをさせる。

(オ) 主任としての心構え

指導的立場にあることを自覚するとともに、常に謙虚な気持ちで同僚と仕事をする。また、世間的な常識の一つとして「同じ目線」ということを意識して欲しい。例えば、よくある職員室の風景であるが、ある教員の所に他の同僚の教員が話にきて、一方が座り、他方が立ったままで話をしている場面を見かけることがある。これはかんばしいことではない。校長や教頭と話をする場合も、校長・教頭が立ったままで、教諭が座ったままというのものもあるが、これも同様である。状況により自分が座ったままで話をするなら相手にも座ってもらい、相手が座る場所や椅子等がなければ、自分も立つ。これが、「同じ目線で」の内容である。

また、教科指導、生徒指導、分掌など教育の専門家としてだけでなく、事務処理でも一目置かれる存在であり続けること。また、生徒指導主事でなくても、生徒指導には誠心誠意取り組まなくてはならない。生徒指導上のミスは、学校に致命的なダメージをもたらす可能性が高い。

## (2) 新任教頭研修

### ア 研修の概要

平成21年度の実施要項では、本研修の目標は、「1 管理職の役割を理解し、自覚を高める」、「2 学校管理上必要な基礎的な知識を把握する」、「3 管理職として取り組むべ



き課題を明確にする」となっている。研修内容は、教育長講話から始まって、「人権教育」、「県教育計画」、「学校事務の業務内容」、「学校の人事管理」、「教育法規」などの講義、先輩教頭の講話、教育学の専門家等による講演などを、1泊2日でこなす相当過密なスケジュールである。研修プログラムの枠組みは、マネジメント研修と同じくここ数年は同様の形式で行われている。専門知識に関する講義は、「学校管理上必要な基礎的な知識を把握する」ために必要なものばかりである。新任教頭とはいえ、主任経験を相当積み、マネジメント研修の参加者も多いので、内容としては復習の意味が大きい。なお、要項では明記されていないが、1日目の夜、講義を担当した講師や所管課の職員も参加して懇親会が開かれることになっている。参加は自由で会費も自己負担であるが、ほぼ新任教頭の全員が参加する。実は、この懇親会は教頭同士のネットワーク作りの意味からその意義は大きく、実施要項で定められた昼間の研修を補完する意味での効果は大である。

#### イ 研修の目的

「日本の組織ではとくに補佐役が重要だといわれる。わが国では、欧米のようにトップダウン方式ではなく、ボトムアップ方式で仕事をする場合が多いので、組織がうまく機能するには、トップを支える補佐役がしっかりしていなければならない、というわけである。事実、わが国では、役所でも会社でも（もちろん学校でも）、補佐役が組織を動かしている場合がすくなくない。」<sup>5)</sup> のである。実際、学校でも実務面で中心となっているのが教頭である。最近では、校長のリーダーシップによるトップダウン型の学校経営が強調されるようになったが、実務面では教頭が依然としてその中心となっている。本研修の目的は、校長の補佐役としての責務を果たすためには、教頭としてどうあるべきかを学ぶことにある。

#### ウ 所管課課長講話の概要

マネジメント研修では、主任クラスの受講者が将来の管理職候補者として「組織」について学ぶが、新任教頭研修会では、校長を補佐するとはどういうことであるかを具体的に研修する。多くの校長が教頭に望むことの一つは、赴任した学校の実務全般に早急に通じることであり、もう一つは、校長の補佐役に徹するということである。筆者が関与した所管課課長講話では、次のような諸点について具体的かつ詳細に論じている。

#### (ア) 意見具申

校務全般について、教頭としての案を持つことが不可欠であるが、最終的な判断は校長がすることを忘れないこと。また、校内の問題に関してはすべて教頭が解決するという気概を持つこと。

校長は基本的には、教頭の考えを確認した上で、判断を下す。そのときに、教頭としての意見を求めることがある。その場合には、校長の考え方を考慮しつつ、自分の意見をきちんと伝え、校長が間違いのない判断をするようにサポートすること。特に、校長への情報提供や報告には遺漏のないようにする。その場合どの辺りまでの情報を上げるか、その範囲については校長の性格に応じて対応しなければならない。しかし、実際の判断は難しい。日頃、校長と接触する中で把握していくしかない。また、校長に伝えるべき情報を得た場合には早急に報告すること。教頭からの報告の前に、校長が外部から情報を得るようなことは避けたい。

#### (イ) 後継者育成の努力

将来の管理職候補である教務主任、生徒指導主事、進路指導主事等を育てる。教頭は職

員室にいるから、教員の人物像をよく把握すること。校長から人事上の相談があったときは、速やかに応えられるようにしておく。

(ウ) 「言にくいことを言うのが、管理職の仕事」という認識

所属教員たちと親しくなっても、馴れ過ぎない。適度な距離を保つこと。教員にとって耳の痛いことを校長に代わって言わなければならないこともあるからだ。そういう場合決して躊躇しない。特に、部活動で実績をあげている教員は存在感があり、その発言にも重みがあるから同僚からも一目置かれている場合が多い。しかし、そういう教員にも他の教員と同じく公平に接し、特別扱いはしないことが重要である。

(エ) 式辞・講話などにおける校長の代理

入学式、卒業式等の式典の場合、校長に緊急事態が生じたとき代理ができるように、あらかじめ管理職で打ち合わせをしておく。また、校長講話についてもいつでも代行が務まるよう心がけておく。

(オ) 教頭としての心得

どういう場面でも校長を立てるように心がけること。教頭のそういう姿勢は何よりも部下教職員への“人間”教育となる。校長を支えている姿勢、また管理職が一枚岩であるところを教職員に示すこと。

また、教諭時代に比べて一層謙虚な気持ちで仕事に打ち込み、決して威張らないこと。ヒトは教頭というポジションに頭を下げていることを忘れないように。また、職員室の雰囲気は教頭の姿勢に負うところが大きい。職員室を明るく和やかな雰囲気にするよう心がけて、適度な緊張感を保ちつつも愉快地働くことができる職場づくりをしてほしい。

### (3) 新任校長研修

平成21年3月の静岡県公立高等学校を退職した校長は24人である。定年による退職がほとんどであり、年度によってバラつきはあるが、ここ5年間の平均は20人を超えている。学校数は約100校であるから、毎年5分の1以上の高等学校で校長が代わっていることになる。中には3分の1の校長が交代する年もあった。新任校長にとっては、教頭として管理職の経験を積んでいるとはいえ、学校経営の最終的な責任者として決断しなければならない点は、初めての経験である。決断や責任について校長としての自覚を促すこと、そのベースとなる専門知識をもう一度復習するという意味で、行政として実施する新任校長研修は重要である。

平成21年度の新任校長研修会は、4月下旬総合教育センターにおいて1泊2日で実施された。研修内容については、人事に関するものを除けば新任教頭研修会と大きな違いはない。学校における実務は、通常は教頭や教務主任等が行う。当研修の組織マネジメント、教育法規、危機管理等に関する講義も、教頭時代に実務として経験している内容である。問題解決に直接に役立つというよりも、校長の判断力の基礎となっている専門知識を再確認する意味合いが強い。

学校ではときに、管理職でさえ経験したことのない事態が発生する場合がある。新任校長が早急に身につけるべきは、突発的に起こった事態を解決するツールやノウハウである。実務的な専門知識はもちろん重要であるが、経験したことのない事象への対処には、教育に関する専門知識とは別な経営的な能力が必要となってくる。新任校長の場合はそれが十

分ではないので、当然のことながら学校運営に不安を覚える時がある。校長になって初めて分かるのだが、どんな些細な問題であっても自分の責任で判断し決定するときには、いろいろと迷ったり悩んだりする。教頭時代に間近で、校長の行動様式を見聞きして学んでいたはずであるが、いざ自身が当事者となってみると、決断することや組織を動かすことが意外とむずかしいことに気がつく。当研修では、組織マネジメントの講義や先輩校長の経験談等をおして、学校の組織運営全般について最終責任者としての職務を学ぶことになっている。

#### (4) 行政研修による管理職研修の限界

マネジメント研修では管理職の基本を学び、新任教頭研修では補佐としての自覚と行動を学んだ。新任校長研修は、行政研修としては管理職研修のゴールに位置するものであるが、校長在任中続く校長としての研修の出発点でもある。「およそ『長』には、『専門性と人間性』という資質が不可欠」<sup>6</sup> であって、校長は学校のリーダーたるに相応しく、常に「専門性」と「人間性」について自己啓発に努めなければならない。

新任校長を含めどの校長も、教頭等の時代を経ることによって、学校経営に必要な専門知識を知識としては身に付けている。しかし、教育に関する専門知識だけでは、現実の学校で起きる問題を無難に解決することはむずかしい。

学校経営に関する知識には、「言語化していない知識や言語化しにくい知識、経験や五感などから得られる直接知識であり現場の知識としての『暗黙知』と、言語化された明示的な知識であり、頭でわかる知識としての『形式知』の2種類がある」<sup>7</sup> といわれている。危機管理マニュアルや教育法規など形式知の部分については、新任校長研修会のように校長たちを一齐に集めて行う行政研修は効率的で効果的である。しかし、「学校経営に必要とされる知識の多くは、『暗黙知』とされるものであり、言葉で表すことの難しい思い・信念、身体的な勘どころ、ノウハウ、コツと結びついた技能である。学校経営実践に熟達した校長は、学校における人間関係調整や人を動かすノウハウ、ツボ、勘どころを体で知っている。そのため、学校経営に関わる力量は、学校での実務体験や先輩校長からの指導を通して獲得するという性質の強いもの」<sup>8</sup> である。

確かにその通りであるが、「先輩校長からの指導を通して獲得する」機会は、実質的には極めて少ない。例えば、2日間の新任校長研修会では、先輩校長の講話の時間が設定されているから、「先輩校長からの指導」の機会には違いないが、「言葉として表わすことの難しい思い、信念、身体的な勘どころ、ノウハウ、コツ」について本当に話したい内容は、公式的な場では話しにくいものである。それは、あくまでもその先輩校長の個人的な体験や教訓であって、普遍性があるわけではないからだ。その結果、貴重な体験談もよそ行きのやや気取った講話となって、内容としては正しくても、リアリティの薄い内容となりがちである。しかし、実際には成功体験や失敗事例についてその校長独自の解釈の中に、実際に役立つ教訓が含まれていることが多いが、公の場では伝授されにくい。つまりリーダーシップには、暗黙知の占める割合が大きい。特に、人間関係が絡んだ現実的な問題を解決する能力ほど暗黙知であり、通常の研修会や講習会で学ぶことはなかなかむずかしく、適切な方法を講じないと実質的な効果は期待できない。

#### 4 校長協会が担う校長研修

静岡県高等学校長協会は、県公立高等学校及び特別支援学校の校長を会員（平成21年度は120人）とする団体で、「高等学校及び特別支援学校の教育の振興並びに会員の資質向上及び会員相互の連携を図ることを目的」<sup>9</sup>として活動している。「教育上の調査研究及び研究大会の開催」、「県教育委員会への建議又は意見の具申及び公表」、「会員の資質の向上及び相互の連携強化」等の事業を行なう。主な会議は、総会・研究協議会、秋季研究大会、ブロック校長会、地区校長会、専門委員会、特別委員会、理事会であり、これらの会議には必ず校長の職務に関する研修内容が盛り込まれている。

総会・研究協議会では、教育長講話とテーマ別の分科会、秋季研究大会では知事講話、会員による学校経営の事例発表と、第一線で活躍している研究者等による講演会などが行われてきた。また、平成21年度は、「教育課程」、「管理運営」、「進学指導」、「就職指導」、「生徒指導」など10の専門委員会と、「学校管理運営必携検討」と「教育研究会検討」の2つの特別委員会が設置されて、会員はそのいずれかに属することになっている。専門委員会、特別委員会とも年数回の会議でそれぞれの課題を研究し、秋季研究大会で発表している。校長の職務に関する形式知については、これらの会議が研修の場として十分その役割を果たしている。特に、新任の校長は「学校経営」の専門委員会に属し、1年間にわたり校長としての研修を受けることになっている。

校長協会では、県下を学校所在地によって11の地区に分けている。各地区の会員の数は、3人から20人である。それぞれの地区では地区理事を長として、およそ月1回の地区校長会を開いている。地区校長会では、県教育委員会関連の報告や当協会の業務連絡など、理事会報告が定例の議題となっている。理事会報告で、国や県の教育行政の動向や教育界の最近の動きを詳細に知ることができ、併せて、各学校の課題や事件・事故等についての報告や意見交換が行われ、校長として現実的な力をつける格好の場になっている。

筆者が校長になったときの話である。地区校長会の中で、たまたま隣同士になったある先輩の校長からアドバイスを受けた。それは、「ある先生に仕事を頼みたいのだが、いろいろ難しい状況がある。そんなときは、校長室や教頭の席へ呼びつけるのではなく、管理職がその先生が“一人”でいるところへ出向いて頼むとよい」という、どちらかといえば平凡な内容であった。その校長は、教頭時代に学校運営で大変な苦勞をし、悩んだ末「相当過激な教員でも、本人のところへ行ったら説得すれば、反対はしない」という経験則をつかんだということだった。もちろん確率100%という確証はないが、相当な難問でもこうした根回しをすると案外と会議がスムーズに行く、という話だった。私も、この教訓には大いに助けられた。一昔前と違って頑固な教員が少なくなったこともあるだろうが、この先輩校長の教えを実行して失敗したことは一度もなかった。現実の学校運営では、このようなホンのちょっとした気遣いが大きな力になることを体験すると同時に、先輩校長のアドバイスのありがたさを実感したのであった。しかし、このアドバイスも、一斉研修の中の話であったとしたら内容が平凡であるだけに筆者の心に強く残ったかどうか疑わしい。教訓的な話は物理的に近い距離で聞かないと印象として残らない。

校長たちが先輩校長の指導に期待するものは、「校長の考え方を教員に浸透させる効果的な方法」や「教員の不祥事が起きたときの対応」、「発言力のある教員が反対したときの



説得方法」など、具体的な行動指針であることが多い。校長たちが抱えている課題は多種多様であるから、真に実践的で効果的な研修としては、一斉の講義形式ではなく、同じ問題意識を持った者同士がお互いに自由に意見交換する方法がよい。そのような雰囲気の中で、それぞれの校長は自分が今抱えている問題に対するヒントや指針が与えられたり思い浮かんだりする。こうして獲得した課題解決能力が、校長の現場における力になっていく。このような意味で、校長協会の活動そのものが優れた校長研修であり、特に地区校長会が暗黙知の研修に大きな役割を果たしている。実際、「地区校長会での自由な話題のやりとりが、現実的な判断能力の向上に役立った」と、新任校長を含め多くの校長たちが話しているのである。

## 5 おわりに

国の教育施策、県教育計画、教育関係法規、人事管理、危機管理など、学校管理職にとっては多くの専門知識が要求される。これらの内容を個人的な研修だけで身につけるのは容易なことではない。このような管理職に必要な形式知の学習は、総合教育センターにおける一斉研修が能率的であり、効果的である。また、日常業務の中でも自然と鍛えられる。一方、教職員を説得したり、保護者との折衝など人間関係に伴う問題解決のツールやノウハウ、つまり暗黙知については、講義形式の学習で身につけることはむずかしく、校長同士の意見交換が自然と交わされる校長協会が優れた機能を発揮している。本当は、困難に直面したとき、優れた判断能力をもった先輩校長に個人的に直接指導を受けるのが最善な方法であると言える。しかし、これは自主的な研修や自己研鑽として大いに推奨すべきであるが、組織として行うことはむずかしい。

「リーダーの育成というのは本質的に師弟相伝の密室的営為であり、教育プログラムに掲げて、みんなで『ああしよう、こうしよう』と議論するような質のものではない」<sup>10</sup> という考えは、校長のリーダーシップの育成に関しても当てはまる見解である。しかし、企業経営の後継者のように一人だけ育てる場合はそれでもよいが、多数の指導者を育成する場合は効率的な方法を考えなければならない。校長の研修では、形式知は行政研修で、暗黙知の研修は校長協会で、というのが今のところ最善であると考えている。特に、地区校長会は、暗黙知の研修には欠かせない場であると強く感じている。

### 注

- 1 静岡県総合教育センター『平成20年度研修ガイドブック』、1頁
- 2 同上
- 3 静岡県総合教育センター『平成21年度マネジメント研修実施要項』平成21年
- 4 菱村幸彦『私の校長学』学事出版、平成4年9月、24頁
- 5 菱村幸彦『私のリーダー論』日本教育新聞社、平成6年2月、98頁
- 6 森隆夫『校長室の知』ぎょうせい、平成10年5月、2頁
- 7 北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー』学文社、平成19年3月、26頁
- 8 同上書、27頁

- 9 静岡県高等学校長協会『静岡県高等学校長協会規約』第2条（目的）
- 10 内田樹『リーダーシップなんかいない』中央公論、平成21年9月号、59頁